

LA ORIENTACION AL MERCADO EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.



EL CASO DE LAS EMPRESAS ASEGURADORAS EN ESPAÑA

Nora Lado Cousté*
Centre Entreprise-Environnement (UCL)
Universidad Europea de Madrid

En las últimas décadas, los académicos del marketing han puesto el énfasis en la importancia, para las empresas, de aumentar su grado de orientación hacia el mercado como forma de obtener una ventaja competitiva que les proporcione mejores rendimientos económicos. A pesar del gran interés demostrado de parte de los académicos, así como de parte del mundo empresarial, por el concepto de Orientación al Mercado (desde aquí en adelante OM), los trabajos de investigación sobre el establecimiento de un modelo y de una medida de la misma son muy escasos y recientes.

En los últimos años se realizan pocas pero valiosas aportaciones (por ejemplo, Kohli y Jaworski 1990, Jaworski y Kohli 1993, Narver y Slater 1990, Slater y Narver 1994, Lambin 1995, Rivera, 1995). Destacando la investi-

gación de Kohli y Jaworski, por establecer el fundamento para los desarrollos posteriores sobre el concepto de OM. Lo cual permitió otro avance importante en las investigaciones; la verificación de la existencia de una relación positiva entre la intensidad de OM y los resultados económicos de las empresas (Narver y Slater, 1990). Esta comprobación es sumamente importante para el marketing. Si la orientación de las empresas al mercado no repercute en efectos positivos para las mismas la propia esencia y fundamento del marketing se derrumban. Así, encontramos por un lado que la importancia del estudio de la OM y su relación con los resultados empresariales es reconocida y señalada por el Marketing Science Institute y por numerosos autores (por ejemplo, Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Webster, 1994 entre otros).

Por otro lado, importantes autores (McDaniel y Kolari, 1987, Day y Wensley, 1987) han subrayado como campo prioritario de investigación el estudio de la relación entre tipologías de estrategias genéricas y el concepto de marketing. Concretamente, la relación entre la Orientación al Mercado y las tipologías de estrategias empresariales constituye un aspecto sobre el que hasta ahora no se ha profundizado demasiado.

Surgen numerosas interrogantes al respecto. Si la OM es una estrategia de la organización, ¿cómo se integra dentro de las diferentes estrategias genéricas de la empresa?, ¿la adopción de una estrategia genérica condiciona el grado de OM de la empresa?, ¿los efectos de la OM sobre la «performance» empresarial varían según el tipo de estrategia genérica de la empresa? Es precisamente con la

intención de profundizar en estos aspectos que hemos abordado la presente investigación.

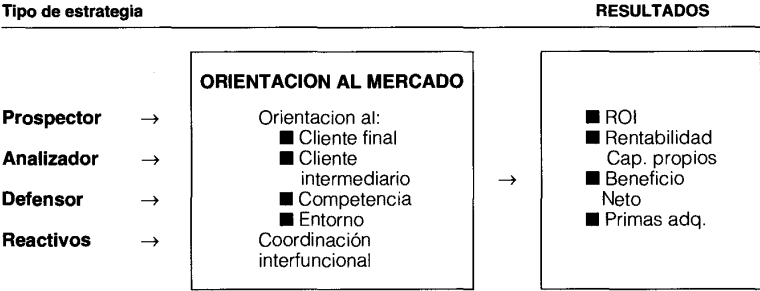
LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

En el cuadro 1 que presentamos a continuación se refleja el modelo de base de nuestra investigación. Tal como se puede apreciar en dicho cuadro, nuestra investigación se plantea estudiar la relación entre los tres bloques del modelo.

El primer bloque se refiere a los **tipos de estrategias genéricas** según Miles y Snow (1978). Estos autores postulan que las empresas en competencia en determinado mercado muestran patrones o modelos de comportamiento representativos de cuatro tipos de estrategias y organizativos básicos: 1) Defensores; 2) Prospectores; 3) Analizadores; y 4) Reactivos. La dimensión clave subyacente en esta tipología es la capacidad de respuesta de la organización a los cambios en las condiciones de su entorno, o sea el grado de proactividad o, por el contrario, de reactividad de la empresas ante el entorno. El modelo de tipologías de estrategias de Miles y Snow ofrece una aproximación al concepto de estrategia como sistema complejo y multidimensional. La elección de esta tipología de estrategia para nuestra investigación descansa en las apreciaciones de McDaniel y Kolarí (1987). Ellos sostienen que «la tipología de Miles y Snow es única por su visión de la organización como un sistema complejo e integrado en interacción dinámica con su entorno». Y agregan: «La tipología estratégica desarrollada por Miles y Snow es un marco teórico útil y eficiente para analizar la manera como una empresa interactúa con su entorno y las subsecuentes estrategias de marketing que adopta».

El segundo bloque trata de la **Orientación al Mercado**. Implica

CUADRO 1
EL MODELO TIPO DE ESTRATEGIA / OM / RESULTADOS



la medición del grado o nivel de OM para cada empresa medida de acuerdo al modelo propuesto por Lambin y Rivera, basado en Narver y Slater. La orientación al mercado es considerada como una estrategia competitiva que hace posible la satisfacción adecuada de los mercados y que genera una ventaja competitiva en diferenciación. Para ello, la empresa debe:

1. Estar atenta a la información sobre las necesidades de sus mercados, incluso antes de que éstas aparezcan.
2. Coordinar las tareas y procesos organizativos para responder mejor a esas necesidades.
3. Vigilar y mantener la diferenciación. Esto implica el análisis y control de los grupos y fuerzas que puedan interferir en la satisfacción de los mercados (competencia y macroentorno).

Para crear una oferta de valor que sea diferencial, la empresa debe estar informada tanto de las necesidades actuales y futuras de sus mercados, como de las fuerzas y agentes que puedan interferir con esta satisfacción. En consecuencia, se debe definir quiénes son dentro del mercado los grupos a satisfacer y las fuerzas a vigilar. En este modelo los cuatro participantes del mercado identificados son: 1) el cliente final; 2) el cliente inter-

medio o distribuidor; 3) la competencia; y 4) el macroentorno.

La inclusión del cliente intermediario o distribuidor se fundamenta en la importancia y el poder notoriamente creciente de los distribuidores en la mayor parte de los mercados. Los distribuidores son quienes están en contacto directo con el cliente final y constituyen el primer cliente externo de la empresa.

En resumen, para crear una ventaja competitiva la empresa debe considerar a sus clientes finales e intermedios (con sus necesidades y preferencias), a la competencia (con sus fortalezas y debilidades) y al entorno (con sus oportunidades y amenazas). Con respecto a estos participantes del mercado, las empresas al orientarse al mismo: 1) recogen y analizan la información; 2) diseñan e implementan sus planes; y 3) de forma coordinada entre las distintas funciones de la empresa. En este sentido, se extiende y enriquece el concepto de orientación al mercado al considerarla una estrategia que «engloba a todos los participantes en el mercado y a todos los niveles de la organización» (Lambin, 1995).

Con la finalidad de construir una medida válida de la orientación al mercado, se elabora una escala donde para cada uno de los cuatro grupos de participantes en el mer-

cado se identifican un conjunto de indicadores de «análisis» y otro conjunto de indicadores de «acciones» dirigidas hacia ellos. Para orientarse al mercado las empresas deben necesariamente desarrollar el análisis de los cuatro participantes o fuerzas que actúan en él. El análisis de los mercados incluye la recolección de informaciones, la interpretación de estas informaciones, la aplicación de métodos y de tratamientos para su examen. Estas informaciones deben ser difundidas y compartidas a través de todas las funciones y áreas empresariales. Esta coordinación interfuncional es fundamental para poder emprender las acciones estratégicas sobre los cuatro participantes. Se recogen entonces la conductas organizativas de análisis, de elaboración concertada de la estrategia (coordinación interfuncional) y de su correcta implementación (acciones).

Al considerar los cuatro participantes del mercado arriba indicados, y para cada uno de ellos las dimensiones «análisis» y «acciones» se llega a ocho componentes del modelo. Agregando el componente «coordinación interfunción» se obtienen los nueve componentes finales del mismo. Se asume que cada uno de estos nueve componentes tiene igual importancia y que por lo tanto la medida de la OM se obtiene como la media de los nueve.

El tercer bloque es el relativo a los **resultados empresariales**, medidos por los indicadores objetivos que allí figuran.

El estudio empírico

La investigación empírica se realizará sobre el sector asegurador español. El interés que ofrece el estudio de este sector es doble. Por un lado, se trata de un sector de servicios, lo cual desde el punto de vista del marketing es muy atractivo. El marketing de productos intangibles es una de las



áreas del marketing que más se ha desarrollado últimamente. Por otro, el sector asegurador ha estado operando durante largo tiempo en condiciones competitivas muy reguladas y protegido. Actualmente, se enfrenta al desafío de la liberalización de la actividad aseguradora en el seno de la Unión Europea. El estudio de cómo se orientan al mercado las empresas enfrentadas a importante cambios en su entorno competitivo es de especial interés.

Medidas de los resultados

Qué medidas de los resultados utilizar es otro de los puntos a definir. Hemos optado por medidas de los resultados económicos y comerciales de las entidades aseguradoras, recurriendo a indicadores objetivos de las mismas. La dificultad que hemos encontrado es que los indicadores de resultados disponibles se refieren a la totalidad de la entidad aseguradora, no discriminan los resultados correspondiente a los seguros a particulares de los resultados de los seguros a empresas. Por ello, en este estudio se asume que los indicadores del resultado global de las entidades son variables «proxy» de los

resultados de los seguros de masas.

Concretamente, como medidas de los resultados se consideran:

- Beneficio neto.
- Total de primas adquiridas.
- ROI, rentabilidad de la inversión, calculado como el ratio beneficio neto sobre inversión.
- Rentabilidad de los capitales propios, calculado como el ratio de beneficio neto sobre capitales propios.

Población objetivo y muestra

La población objetivo se define como el conjunto de compañías de seguros operantes en España en 1994 que cumplan con los siguientes requisitos: a) que operen en seguros a particulares o seguros «de masas»; b) que posean una participación de mercado superior a 0,05 por 100; y c) autonomía de gestión. Dado el tamaño de la población objetivo (104 empresas), se decidió enviar la encuesta a todas estas entidades.

De acuerdo a los objetivos de la investigación, se consideró que los altos directivos eran las personas idóneas para evaluar el nivel de orientación al mercado y el tipo de estrategia empresarial. Buscando evaluar si existen sesgos en las respuestas según el área funcional del encuestado, se decidió encuestar a dos directivos pertenecientes a dos funciones diferentes en cada institución. En concreto, el director de marketing y el director de otra función empresarial. Con esta intención se envió una carta al director general solicitándole la participación de su entidad en la investigación. Y, en caso de acceder a ello, pidiéndole que hiciese llegar al director de marketing y también al director de otra función uno de los dos cuestionarios que se adjuntaban.

De las 104 empresas integrantes de la población objetivo 33 entidades respondieron a las encuesta que se les envió, recibiendo 52 cuestionarios. Un cuestionario fue eliminado por incompleto, con lo cual quedaron 51 cuestionarios válidos pertenecientes a 32 empresas aseguradoras. Si consideramos que nuestra intención era obtener dos cuestionarios por entidad, que la población objetivo es de 104 empresas hemos tenido una tasa de respuesta del 24,5 por 100, que es un porcentaje normal en encuestas postales. Las 32 empresas aseguradoras que integran la muestra real alcanzan en su conjunto un volumen total de primas en el año 1993 de más de 915.000 millones de pesetas, lo cual representa aproximadamente el 35 por 100 del total del sector asegurador (seguros a particulares y a empresas) español en ese año.

En el cuadro 2 que presentamos a continuación, aparece la repartición de la población objetivo y de la muestra real en función del tamaño de las empresas aseguradoras, medido por el volumen de primas adquiridas.

CUADRO 2
ESTRUCTURA DE LA POBLACION OBJETIVO Y DE LA MUESTRA REAL POR VOLUMEN DE PRIMAS (En millones de pesetas)

Nivel primas	Población objetivo		Muestra real	
	N.º de Cías.	% del total	N.º de Cías.	% del total
40.000 ó más	17	16,3	5	15,6
de 39.999 a 20.000.....	17	16,3	11	34,4
de 19.000 a 5.000.....	46	44,3	9	28,1
4.999 ó menos	24	23,1	7	21,9
Total	104	110,0	32	100

FUENTE: Unespa.

Al examinar la representatividad de la muestra, en función del tamaño medido por el nivel de primas, el test Chi cuadrado no revela diferencias significativas entre la distribución de la muestra y la distribución de la población objetivo. En función de lo cual podemos decir que la muestra es representativa de la población en cuanto a la repartición por volumen de primas.

Para saber si la muestra tiene un tamaño suficiente aplicamos las fórmulas adecuadas y llegamos a que el tamaño de la muestra requerido, para el grado de precisión buscado, es 25. En conclusión, el tamaño de la muestra real de 32 empresas supera ampliamente al tamaño requerido.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La clasificación de las empresas se ha realizado aplicando el método de cluster jerárquico a las variables correspondientes, las variables sobre estructura organizativa y coalición dominante se utilizaron para validar la clasificación.

Después de un extensivo análisis hemos optado por la solución del cluster jerárquico con tres grupos ya que por diferentes métodos (jerárquico y quick cluster) resulta la más apropiada. La interpretación de esta solución tiene sentido y es coherente con los objetivos de la investigación.

El paso siguiente es la interpretación del significado y la elección de la denominación de los clusters, estos procesos son inevitablemente subjetivos. Para su realización hemos analizado el resultado del análisis de la varianza para conocer cuáles son las variables sobre las que existe diferencias significativas entre los clusters. El resumen de las características distintivas de los mismos se expone en el cuadro 3.

La característica que mejor define al cluster 1 es la innovación. La estrategia, tipo de oferta, objetivos y procedimientos de control de estas empresas son coherentes al respecto. La interpretación del cluster es clara ya que encontramos que se ajusta en todas las características al perfil de los Prospectores de Miles y Snow.

En el caso del cluster 2 observamos que presenta las características correspondientes a los Defensores pero también características de los Analizadores. De acuerdo a la teoría de Miles y Snow los Analizadores constituyen un grupo híbrido, una posición intermedia entre Prospectores y Defensores, que según el entorno pueden acercarse a uno u otro extremo. Aquí, en un solo cluster hallamos a los Defensores y Analizadores. En este caso, los resultados indican que un grupo de empresas ha adoptado e integrado las características de ambas estrategias.

El caso del cluster 3 es especial, no destaca por ninguna característica. Su rasgo distintivo es obtener las puntuaciones más bajas en las variables relativas a la innovación. Podríamos decir que se distingue por ser el polo opuesto al cluster 1. Presenta algunas de las características típicas de los Reactivos, como la dedicación de sus directivos a la atención de los problemas urgentes, pero sobre todo no tiene una clara definición estratégica. Este cluster se aproxima entonces al perfil de los Reactivos de Miles y Snow.

En conclusión, el cluster 1 con 19 casos representa la estrategia del Prospector y resalta por su énfasis en innovación, el cluster 2 con 22 casos se identifica a la vez con las características de los Defensores y Analizadores, distinguiéndose por su preocupación por los costes bajos. El cluster 3, con cuatro casos, son los menos innovadores, carecen de una clara definición estratégica y representan a los Reactivos.

Los resultados según el tipo estratégico

En nuestra investigación respecto a las diferencias en el desempeño de los distintos tipos estratégicos, cuadro 4, observamos que el cluster 1 (Prospectores) logra la mayor media en primas adquiridas, obteniendo así un mejor desempeño comercial. El cluster 2 (Defensores y Analizadores), más preocupados por su eficiencia interna, obtienen mejores ratios de rentabilidad.

Sin embargo, las desviaciones estándares de las medidas de los resultados son altas y las diferencias entre los grupos no son significativas. Tal como figura en dicho cuadro se cumple en este caso que no existen diferencias significativas en la rentabilidad media de las empresas de los distintos clusters.

CUADRO 3
RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS POR LAS QUE SE DESTACAN LAS EMPRESAS DE LOS TRES CLUSTERS ESTRATÉGICOS

Dimensiones	Cluster 1 n.º = 19	Cluster 2 n.º = 22	Cluster 3 n.º = 4
Características de la oferta	Amplia, innovadora y en continua expansión	Estable y concentrada, pero más innovadora que cluster 3	La menos innovadora
Imagen de la empresa	La más innovadora y creativa	Ofrece productos con primas competitivas. Adopta ideas nuevas previo análisis riguroso	De ser la menos innovadora y creativa
Objetivos más importantes de la empresa	Flexibilidad e innovación	Costes bajos	Puntuación más baja en flexibilidad e innovación
Dedicación fundamental de dirigentes	Al desarrollo de nuevos productos	Al control interno de costes y al análisis de oportunidades del mercado	Al control interno de costes. Atención a problemas urgentes (N/S)
Procedimientos de control y evaluación	Descartrillados y participativos	Centralizados en caso de productos ya establecidos y más participativos en caso de nuevos productos o áreas	Muy centralizados (N/S)

CUADRO 4
¿EXISTEN DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS EN LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LOS TRES CLUSTERS ESTRATÉGICOS? RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA VARIANZA

Medida de los resultados (*)	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Sig. de F
ROI93.....	1,39 (1,71)	2,75 (3,00)	1,13 (0,54)	0,174
BN93.....	842 (992)	1.326 (1.672)	302 (418)	0,301
PA93.....	26,745 (15,368)	25,125 (23,345)	7,894 (10,487)	0,226
BNCP93.....	12,01 (12,92)	14,64 (10,90)	8,90 (8,63)	0,595

Para cada cluster se presentan las medias de cada medida de los resultados y entre paréntesis la desviación estándar.

En el cuadro se presenta el análisis para los indicadores del año 1993, se obtienen similares resultados con los indicadores de los años 1992 y 1991.

(*) FUENTE: Balances y Cuentas Anuales publicados por la OGS.

Análisis de los resultados sobre la Orientación al Mercado

Una vez purificada la escala de OM según el procedimiento recomendado por Nunnally (1978), estudiada su fiabilidad mediante los tests parti-

cientes (1) y analizada su validez, se procedió a calcular el nivel de OM de cada empresa, los resultados medios se resumen en el cuadro 5.

Como podemos observar en dicho cuadro, la media de la orientación

al mercado de las empresas de la muestra se eleva a 5,81 sobre una escala de 0 a 10. La empresa más orientada al mercado obtuvo una puntuación de 8,56 y la menos orientada 2,81. La puntuación media obtenida es muy modesta comparada con un estudio previo en el sector de bienes de consumo donde se alcanzaba 7,5 de promedio. Notamos además que la puntuación más baja corresponde al componente orientación al entorno, específicamente a «acciones sobre el entorno». Igualmente, encontramos que la puntuación más alta corresponde al componente orientación al distribuidor, concretamente a «acciones sobre los distribuidores». Estos resultados reafirman la observación realizada por J. J. Lambin (1995) que las empresas aseguradoras parecen estar principalmente orientadas al distribuidor («broker-oriented»).

Observamos también que la media del grado de «análisis del cliente final» es inferior a la intensidad media en cuanto a «acciones estratégicas sobre el cliente final». Esta diferencia es estadísticamente muy significativa (t-test de la diferencia, intervalo de confianza de 95 por 100, es 3,88, sig. 0,000 y Wilcoxon tests, 2 tailed, Z=-3,639, sig. 0,0003). Para la orientación al cliente, en 37 casos de los 51 se cumple que «análisis» es superior a «acciones». Tal como anteriormente señalamos, según estos resultados el esfuerzo en la adopción de acciones y medidas para responder a las necesidades de los clientes no se corresponde con un mismo esfuerzo o dedicación al análisis de dichas necesidades.

Relación entre Orientación al Mercado y los resultados de las empresas

En esta investigación nos proponemos estudiar la relación entre la OM y los resultados económicos de las empresas.

CUADRO 5
RESULTADOS DE LA MEDIDA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO:
NUMERO DE CASOS, 51; NUMERO DE ITEMS, 62; ESCALA DE 0 A 10

Componente de la OM	Media	Desviación típica
Orientación cliente final (OCF)	5,720	1,510
Análisis.....	5,320	1,774
Acciones.....	6,120	1,598
Orientación al distribuidor (ODIST)	6,837	1,528
Análisis.....	6,781	1,536
Acciones.....	7,044	1,677
Orientación a la competencia (OCOMP).....	5,894	1,522
Análisis.....	5,8693	1,714
Acciones.....	5,765	1,700
Orientación al entorno (OENT)	4,694	1,976
Análisis.....	5,4020	2,336
Acciones.....	3,987	2,354
Coordinación Interfuncional.....	5,824	1,743
Escala global de Orientación al Mercado (OM).....	5,814	1,391

CUADRO 6
DIFERENCIAS EN LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS CON ALTO NIVEL DE OM Y LAS EMPRESAS CON BAJO NIVEL DE OM

Medida de los resultados (media) (*)	Nivel de Orientación al Mercado		t-test	sig. de 1
	Alto n.º = 13	Bajo n.º = 13		
ROI93.....	3,3	-2,0	1,69	0,07
BN93.....	1,926	94	3,41	0,02
PA93.....	33,269	16,863	2,12	0,04
BNCP93.....	21,20	3,59	3,16	0,00

(Por razones de espacio, solamente presentamos los resultados del año 1993. Se obtienen resultados similares en los años 1992 y 1991).

(*) ROI = Rentabilidad de la inversión; BN = Beneficio neto; PA = Primas adquiridas; BNCP = Rentabilidad del capital propio.

FUENTE: Balances y Cuentas Anuales publicados por la Dirección General de Seguros. Ministerio de Economía.

El primer análisis sobre este tema consiste en enfrentar las medidas de los resultados medios obtenidas por el grupo de empresas con mayor nivel de OM a las medidas de los resultados medios de las empresas con menor nivel de OM.

En el cuadro 6 aparece la comparación entre los resultados económicos alcanzados por el grupo de casos con un índice de OM superior a 6,84 y el grupo con nivel de OM inferior a 5,17. Dicho cuadro nos enseña que el grupo de los 13 casos con mayor nivel de OM obtienen en casi todas las medidas de los resultados valores medios superiores a los alcanzados por el grupo de los 13 casos que, por el contra-

rio, son los que menos están orientados al mercado.

El t-test muestra que la diferencia entre los resultados medios de las empresas con alto nivel de orientación al mercado y las empresas de bajo nivel es positiva y significativa.

Estos primeros resultados apoyan la hipótesis que a mayor nivel de OM se corresponden mejores resultados financieros y comerciales. Para corroborar esta hipótesis, procedemos a continuación a efectuar un análisis de correlaciones entre las medidas seleccionadas de los resultados económicos y las puntuaciones obtenidas según la escala de orientación al mercado (cuadro 7).

Con respecto a la repercusión en los indicadores de los resultados económicos de las orientaciones al cliente final, distribuidor, competencia, entorno y coordinación interfuncional son válidas las mismas conclusiones que para la orientación al mercado global. Ya habíamos señalado que todos los componentes estaban fuertemente correlacionados y confirmamos ahora nuevamente la validez del modelo. Todos los componentes tienen un efecto positivo sobre los resultados económicos.

Todos los resultados son congruentes y permiten afirmar que las empresas que mayor énfasis otorgan a la orientación al mercado, definida y medida de acuerdo al modelo de OM escogido, consiguen un mejor desempeño económico y comercial. A la luz de estos resultados podemos afirmar que existe una relación positiva entre la OM y las medidas de los resultados empresariales. La orientación al mercado es una condición necesaria para obtener la satisfacción de los clientes, poder adaptarse, incluso, anticiparse a los cambios y en definitiva ofrecer productos de mayor valor para el comprador. Por ello, todas las empresas que actúan en mercados competitivos necesitan de la orientación al mercado para alcanzar sus objetivos de rentabilidad a largo plazo. Los resultados de esta investigación corroboran que las empresas que están más orientadas hacia el mercado son las que obtienen mejores resultados económicos y comerciales.

Análisis de la relación tipos estratégicos-OM-resultados

Medida y comparación del nivel medio de orientación al mercado de los diferentes tipos estratégicos encontrados

Nos interesa investigar si las empresas que siguen diferentes estrategias genéricas y participan

CUADRO 7

CORRELACIONES ENTRE LA OM Y SUS COMPONENTES CON LAS MEDIDAS DE LOS RESULTADOS (RESULTADOS SIMILARES SE OBTIENEN CON LOS RATIOS E INDICADORES DEL AÑO 1992 Y 1991) 51 CASOS

	OM	OCF	ODIST	DCOMP	DENT	COORD
ROI.....	0,3772**	0,3186*	0,3880**	0,3067*	0,2909*	0,3587*
BN.....	0,4812**	0,4181**	0,4338**	0,3954**	0,3342*	0,4276**
PA.....	0,3278**	0,3339*	0,3301*	0,2585	0,2692	0,2772*
BNCP.....	0,4282**	0,4067**	0,4158**	0,2816*	0,3578*	0,4054**

* Signif. LE 0,05; ** Signif. LE 0,01 (1-tailed).

ROI = Rentabilidad de la inversión; BN = Beneficio neto; PA = Primas adquiridas; BNCP = Rentabilidad del capital propio.

CUADRO 8

¿EXISTEN DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS EN LA INTENSIDAD DE LA ORIENTACION AL MERCADO ENTRE LOS CLUSTERS ESTRATEGICOS? «ONE-WAY» ANALISIS DE LA VARIANZA

	Cluster 1 n.º = 19	Cluster 2 n.º = 22	Cluster 3 n.º = 4	F	Sig. F	Scheffé P<0,05 (*)
Orientación al Mercado	5,51 (1,23)	8,11 (1,17)	3,02 (0,93)	12,09	0,000	C1>C3 C2>C3

(*) C1 = Cluster 1; C2 = Cluster 2; C3 = Cluster 3.

Se representan las medias y entre paréntesis la desviación estándar de la Orientación al Mercado para cada uno de los tres clusters estratégicos.

del mismo mercado, se orientan en mayor o menor grado al mismo.

Para analizar esta cuestión hemos analizado si existen diferencias en la orientación al mercado de los tres tipos estratégicos encontrados. De los resultados de este análisis se desprende que el cluster 1 (Prospectores) y el cluster 2 (Defensores-Analizadores) superan en su nivel de orientación al mercado al cluster 3 (Reactivos). Lo mismo ocurre para la mayoría de los componentes del modelo de OM. Entre el cluster 1 y 2 no aparecen diferencias significativas en su nivel de OM.

Estos resultados son coherentes con los desarrollos teóricos previos. Según la descripción de la tipología de Miles y Snow Analizadores y Prospectores se orientan externamente y es de esperar que concedan importancia a las actividades de análisis de los mercados para descubrir los cambios en los mismos y poder responder con acciones innovadoras. Para el cumplimiento de su actividad innovadora y de análisis de los

mercados deben desarrollar una orientación hacia el mismo.

Relación entre OM y resultados para cada tipo estratégico

¿Qué papel juega la OM en los resultados de los distintos tipos estratégicos? Si bien la orientación al mercado es importante para todas las empresas podría ser que para algunas, según su tipo de estrategia, lo fuese aún más. Los Prospectores se vuelcan fuertemente a la innovación, el éxito de su estrategia depende de su capacidad para detectar cambios en el entorno y responder a ellos con celeridad. La OM para este grupo debería ser un elemento determinante para el logro de sus objetivos.

Del análisis de correlaciones entre OM y los indicadores de rentabilidad y beneficio se evidencia la relación positiva y significativa entre OM y resultados para el cluster 1 que son los Prospectores. Este primer análisis confirma lo que anticipamos. En el caso del

cluster 2 la relación es positiva pero no significativa. En cuanto al cluster 3, las relaciones son no significativas, son positivas para tres medidas de los resultados y negativa para la ROI.

Se comprueba entonces que la OM está fuertemente asociada a las medidas de los resultados para las empresas más innovadoras. El grupo de empresas más preocupadas en lanzar nuevos productos al mercado siguiendo las tendencias más innovadoras necesita analizar los cambios del mercado, la evolución en los gustos de los consumidores, la aparición de nuevas formas de distribución, vigilar a la competencia y al entorno en general. Para este grupo de empresas es fundamental estar orientados al mercado, ello les permite obtener un mejor desempeño financiero y comercial.

CONCLUSIONES

Nuestra investigación ha sido realizada con la intención de estudiar las relaciones entre las estrategias genéricas empresariales, el grado de orientación de las empresas al mercado y los resultados empresariales. El esquema de nuestro modelo está constituido por tres bloques correspondientes a estos tres conceptos y sus relaciones.

Para la clasificación de las empresas de acuerdo a la tipología de Miles y Snow hemos desarrollado una escala multi-items. Tres tipos de estrategias han surgido de la aplicación de un análisis cluster.

Los tres grupos estratégicos identificados ofrecen perfiles bien definidos. Encontramos un tipo de estrategia que corresponde muy bien al patrón del Prospector. Otro grupo estratégico que incorpora al unísono las características de los Defensores y de los Analizadores. Por último, identificamos a un tercer grupo con características de los Reactivos. En esta situación

CUADRO 9
CORRELACIONES ENTRE LA OM Y LOS RESULTADOS PARA CADA CLUSTER: «CORRELATION COEFFICIENTS»

	ROI	BN	PA	BNCP
OM Cluster 1.....	0,5768**	0,6839**	0,3088	0,6060**
OM Cluster 2.....	0,3054	0,2326	0,0626	0,2325
OM Cluster 3.....	-0,3064	0,8368	0,8197	0,8162

(*) Signif. LE 0.05; (**) Signif. LE 0.01 (1-tailed).

encontramos solamente a cuatro casos, representando otra limitación de la investigación.

El segundo bloque de nuestro esquema se refiere a la **Orientación al Mercado** de las empresas. Entendiendo la OM como la intensidad con que las empresas analizan, coordinan entre sus funciones y dirigen sus acciones hacia sus clientes finales, sus clientes intermedios o distribuidores, sus competidores y su entorno.

La escala de OM fue purificada siguiendo el procedimiento recomendado por Nunnally (1978) para la asignación de cada ítem a las subescalas que la componen. Se procedió asimismo a verificar la validez y fiabilidad de la escala purificada. Aplicados los correspondientes tests, la medida de la OM mostró muy buenos niveles de fiabilidad y validez. Una vez asegurada la idoneidad de la escala como instrumento de medida del constructo, se calculó para cada empresa su nivel de OM, obtenido como la media de los nueve componentes del modelo. La media de OM se sitúa en 5,81 y se observa el énfasis acordado por las empresas a la orientación al distribuidor.

Uno de los resultados más importantes de esta investigación es que hemos encontrado que la orientación al mercado está asociada a un mejor desempeño económico a largo plazo de las empresas. Cabe destacar que en esta investigación se han utilizado como indicadores de los resultados múltiples medidas objetivas de la rentabilidad, del beneficio y del desempeño comercial.

En cuanto a **las relaciones entre los tipos estratégicos-OM**- resultados, por un lado obtenemos que si bien se aprecian diferencias en los resultados económicos alcanzados por los distintos tipos estratégicos, estas diferencias no son significativas.

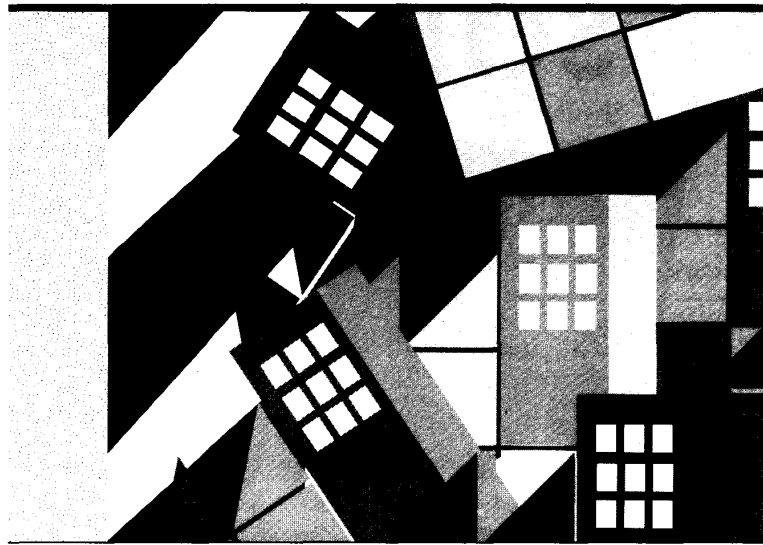
Los Prospectores obtienen mejores resultados en términos de mercado, los Defensores-Analizadores mejores índices de rentabilidad (ROI) y los Reactivos son quienes tienen los peores resultados. No obstante, la gran variabilidad de las medidas de los resultados hace que las diferencias entre estos grupos no sean significativas. Existen, sin embargo, diferencias significativas en cuanto al nivel de OM de los tres clusters. El cluster de los Prospectores y el cluster de los Defensores-Analizadores superan en su intensidad media de OM a los Reactivos.

En resumen, las diferencias significativas en los resultados de las empresas no surgen según el tipo de estrategia seguida, sino según el nivel alcanzado en la adopción de la OM.

¿Cómo es la relación OM-resultados para cada tipo de estrategia? ¿Qué efecto tiene la OM sobre los resultados según el tipo de estrategia adoptado? Para cada tipo estratégico hemos analizado la relación entre OM y las medidas de los resultados. Las relaciones son positivas para los tres clusters y todas las medidas de los resultados, excepto para el caso de la ROI en los Reactivos. La relación es además muy significativa para

la mayoría de las medidas de los resultados para los Prospectores. Así, encontramos que la OM juega un papel determinante para el logro de mejores resultados económicos por parte de las empresas innovadoras. Estos resultados se confirman mediante un análisis de regresión, en él obtenemos, para el grupo de los Prospectores, que la OM es un determinante claro e importante de su desempeño.

Es importante relativizar las interpretaciones y generalizaciones que se podrían desprender de las conclusiones de la investigación, teniendo presente las limitaciones de la misma. A las limitaciones que hemos anteriormente señalado hay que agregar las propias de toda encuesta donde los datos se obtienen por una autoevaluación de los directivos de las empresas. Precisamente considerando los riesgos de sesgos perceptuales o de actitudes se previó en el diseño de la investigación encuestar a dos directivos por empresa. Dadas las precauciones adoptadas y según las medidas de OM obtenidas estos posible sesgos no parecen importantes en este caso. A su vez, los resultados obtenidos se refieren a un único sector de actividad, por lo tanto la generalización de las conclusiones a otras ramas de actividad se ve limitada.



A pesar de las limitaciones señaladas, creemos que esta investigación contribuye a demostrar el potencial tanto de la tipología de Miles y Snow como del constructo OM, con las respectivas escalas desarrolladas, para aplicaciones de carácter académico o empresarial.

*** Este trabajo ha sido realizado gracias a la beca para trabajos de investigación otorgada por la Fundación Mapfre Estudios.**

NOTAS

(1) El coeficiente de Alpha Cronbach de todas las escalas supera el nivel de fiabilidad requerido para investigación básica. Se analizó también la validez de contenido, de criterio y de constructo de la escala. Para profundizar sobre estos aspectos ver Lado, 1995.

BIBLIOGRAFIA

- DAY, G., y WENSLEY, R. (1987): «Marketing Theory with Strategic Orientation», *Journal of Marketing*, 47, páginas 79-89.
- JAWORSKI, B., y KOHLI, A. (1993): «Market Orientation: Antecedents and Consequences», *Journal of Marketing*, 57, julio, páginas 53-70.
- KOHLI, A., y JAWORSKI, (1990): «Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications», *Journal of Marketing*, 54, páginas 1-18.
- LADO, N. (1995): «Tipos Estratégicos, Orientación al Mercado y Resultados», Tesis Doctoral, Univ. Autónoma de Madrid.
- LAMBIN, J. J. (1995): «The Misunderstanding about Marketing. Today, Marketing is too important to be Left to Sole Marketing Function. An Empirical Study in the Private Insurance Sector», *CEMS Business Review*, 1, 1.
- MCDANIEL, S., y KOLARI, J. (1987): «Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology», *Journal of Marketing*, 51, páginas 19-30.
- MILES, R., y SNOW, C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, McGraw-Hill.
- NARVER, J., y SLATER, S. (1990): «The Effect of a Market Orientation on Business Profitability», *Journal of Marketing*, octubre, páginas 20-35.
- NUNNALLY, J. (1978): *Psychometric Theory*, 2nd. edition, New York, McGraw-Hill Book Company.
- RIVERA, J. (1995): «The Market Orientation: Competitive Organizational Strategy» *Working Paper 95-60*, Business Economic Serie 09, diciembre, Universidad Carlos III de Madrid, España.
- SLATER, S., y NARVER, J. (1994): «Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?», *Journal of Marketing*, enero, 58, páginas 46-55.
- WEBSTER, F. (1994): *Market-Driven Management*, New York, John Wiley & Sons Inc.